



Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool
University of Stellenbosch Business School



Learning - Linking - Leading
Leer - Skakel - Lei

VOORTGESETTE LEER | **LEIERSKAP**

Verandering kom teen slakkepas

Skrywer: Penny Haw

Publikasie: USB Agenda

Datum: Desember 2012

Dit word algemeen aanvaar dat die pas van transformasie in Suid-Afrika – en veral in die sakebedryf – te stadig is. Onlangse navorsing verduidelik waarom dit so is.

Die bevindinge van 'n omvangryke studie onder leiding van Christo Nel, senior lektor in Leierskap en Organisasoriese Ontwikkeling by die USB, bevestig dat die tempo van transformasie in die Suid-Afrikaanse sakebedryf stadig is – gans te stadig. Wat egter van groter belang is, is dat hierdie navorsing oortuigende bewyse verskaf oor waarom dit juis die geval is.

Die doel van die studie, wat oor vier jaar gestrek het en waarby 2 000 sakelui betrek is, was om te bepaal waarom die sakebedryf, ondanks sogenaamde goeie bedoelings, sedert 1994 nie sy kant gebring het om transformasie te bevorder nie.

“Die feit dat Suid-Afrika se politieke transformasie van die middel-negentigerjare nie met ewe noodsaaklike en omvattende sosio-ekonomiese transformasie gepaard ge gaan het nie, is 'n bron van groot bekommernis,” sê Nel. “Talle mense glo dat Suid-Afrika nou 'n krisis in die gesig staar wat net so ernstig is soos die politieke krisis van die laat tagtigerjare. Hierdie keer is dit moontlik net baie meer kompleks.”

Dit is onweerslegbaar so dat die land wel vordering gemaak het. Suid-Afrika het sedert 1994 een van die wêreld se grootste ontplooiings van behuising, elektrisiteit en sanitasie vir huishoudelike gebruik ervaar.

Die studie wou egter bepaal of infrastruktuurveranderinge deur die regering op dieselfde vlak is as dit wat deur ander organisasies onderneem is. Om die waarheid te sê, suksesvolle gevallestudies oor transformasie in die openbare sowel as privaat sektor is maar dun gesaai. Armoede is steeds oral om ons te sien en min vordering is gemaak om ongelykheid te verminder. Verder blyk dit dat subtile vooroordele, wantroue, polarisasie en nuwe vorms van rassisme in sekere gebiede toeneem.

Waarom die navorsing aangepak is

Die navorsing is onderneem as gevolg van groot kommer oor verskeie van die land se probleme. Nel en sy kollegas wou onder meer die impak van 'n wêreldwye verskuiwing in die rol van die sakebedryf ondersoek.

“Ondernemings is nie meer net daar om na aandeelhouders se belange om te sien nie,” sê hy. “Met die ontstaan van konsepte soos omgee-kapitalisme, patriotiese kapitalisme en nasionale patriotisme neig organisasies wêreldwyd na 'n groter burgerlike en sosiale bewuswording. Ons wou die impak hiervan op Suid-Afrikaanse maatskappye ondersoek.”

Nel verduidelik dat die studie gelei het tot langer tydperke van dialoog in organisasies in verskillende sakesektore. Hy sê die navorsers was tydens die hele proses vasbeslote om hul benaderings grootliks optimisties te hou. Hul doel was om gesprekke te fasiliteer wat sou help om die redes vir stadige transformasie te verstaan en terselfdertyd volhoubare maniere te vind om transformasie te bespoedig.

Die navorsingsbevindings en voorgestelde oplossings sal breedvoerig bespreek word in 'n verslag wat tans voorberei word. Van die belangrikste bevindings word egter hieronder opgesom.

Redes vir die stadige verandering in die sakebedryf

Nel en sy kollegas het bevind dat verandering in die sakebedryf stadig is omdat te veel Suid-Afrikaners nie demokrasie ten volle te begryp nie. Daarby sukkel belanghebbers in maatskappye om die organisasiekultuur wat vóór 1994 geheers het voldoende te oorkom.

“Talle Suid-Afrikaanse sakeleiers is eintlik sosio-ekonomies ongeletterd,” sê hy. “Hul begrip van die land se geskiedenis en hul bereidwilligheid om binne hierdie konteks te werk, skiet ongelukkig ver te kort. Op sy beste is daar 'n oppervlakkige begrip van ons geskiedenis en die enorme nalatenskap daarvan. Daar is min bewyse van die dieper sosio-ekonomiese geletterdheid en intelligensie wat nodig is om ongelykheid te herstel, die land vir buitelandse investering aanloklik te maak, die ekonomie te laat groei en armoede te beveg.”

Hoewel openlike rassisme 'n seldsame verskynsel geword het, kom die navorsing tot die gevolgtrekking dat daar mense is wat na 'n outokratiese, isolerende, geheimsinnige en Afro-pessimistiese etos neig. Dit word vererger deur die onvermoë van groot ondernemings om by proaktiewe en opregte transformasie betrokke te raak, ongeag baie gerusstellings wat in die middel negentigerjare gegee is.

Daarby het té min organisasies “hul eie boompies aangeplant” deur hul werknemers die afgelope jare intern op te lei. As gevolg hiervan stroop hulle nou ander organisasies se opgeleide werknemers wanneer hulle gedruk word om diensbillikheidskwotas (wat die meeste slegs onder dwang doen) te vul. Die jongste verslag van die Kommissie vir Diensbillikheid toon aan dat die syfers vir swart en bruin mense in topbestuur in 2011 op die basiese vlak van rasgelykheid effens gedaal het. Die syfers vir Indiërs en wit mense het effens gestyg.

Struikelblokke in die pad van vooruitgang

Diepgaande Afro-pessimisme en traagheid onder die land se leiers is ook deur die navorsing uitgebeeld as baie groot onderdrukkers van vooruitgang. Ander beduidende navorsing beklemtoon die belangrikheid en impak van positiewe leierskap en die rol daarvan om die volhoubare evolusie, groei en sukses van organisasies en samelewings te dryf. Hierdie soort leierskap is egter skaars in Suid-Afrika waar sinisme oorheers, al skuil dit soms net onder die oppervlak.

Afro-pessimisme getuig van die sakebedryf se voortgesette oorinvestering in lae-risiko eiendomsontwikkelings soos winkelsentrums, kantoorgeboue en meenthuiskomplekse. Dit word ook bewys deur herhaalde swak beleggings in vaardigheidsontwikkeling en opleiding.

Dan het ons ook te make met die gebrek aan kommunikasie tussen die staat en die sakebedryf. “Transformasie floreer in 'n omgewing van vertroue, openlike gesprekke en blywende verhoudings. Maar het dit nie bestaan toe die nuwe regering in 1994 die leiers oorgeneem het nie – en dit het sedertdien ook nie te voorskyn gekom nie,” verduidelik Nel.

“Die regering en sakebedryf het basies hul ‘gemeenskaplike telefoongidse’ ná 1994 verloor. Daarby is die derduisende verhoudings wat op alle vlakke tussen die sakebedryf en die regering gevestig moes wees, steeds swak. Dit was verstaanbaar in die vyf jaar ná 1994 toe die gebrek aan vertroue en vriendskappe steeds die norm was. Maar sedertdien is te min verhoudings tussen al die partye opgebou om noodsaaklike kruisbestuiwing en privaat-openbare vennootskappe te dryf.”

Bo en behalwe die bevinding dat beleid te gefragmenteer is om sosio-ekonomiese transformasie aggressief na te streef, het die studie ook bevind dat dit te konserwatief is. Daarby lei beleid tot die deïndustrialisering van Suid-Afrika omdat die land se welvarendheid nie reg benut word nie.

Redes vir die gebrek aan transformasie in die sakesektor

Nóg 'n belangrike bevinding van die navorsing is dat transformasie in die sakebedryf in Suid-Afrika belemmer word deur tekortkominge in die wyse waarop Breëbasis Swart Ekonomiese Bemagtiging (BBSEB) en diensbillikheid toegepas word.

Die studie dui aan dat slegs 'n paar mense 'n hap van die ekonomiese koek kry omdat daar bloot skuiwe in eienaarskap gemaak word. Dit kom daarop neer dat die dekstoele anders gerangskik is sonder dat die aard van die ekonomie beduidend verander het.

Daarby lei swart mense se toenemende eienaarskap en aandeelbesit van middelgrootte en groot maatskappye nie tot sinvolle verandering in die wyse waarop maatskappye bestuur word nie. Talle van die nuwe BBSEB-aandeelhouders is passief en het baie min seggenskap oor hoe die organisasies bestuur word.

Volgens die studie is 'n ander kritiese fout van talle diensbillikheidsstrategieë die onakkurate en onvanpaste verdeling van die ekonomiese aktiewe bevolking (EAB) om doelwitte vir BBSEB en diensbillikheid te bepaal. Doelwitte word gestel voordat daar bepaal is watter proporsie van die EAB vir spesifieke funksies gekwalifiseer en beskikbaar is.

'n Meer realistiese uitkyk wat deur die betrokke wetgewing onderskryf word, is dat 'n persoon 'n geskikte kwalifikasie of ervaring vir 'n werk moet hê, sê Nel. As die persentasie swart mans en vroue wat byvoorbeeld as argitekte of stadsbeplanners gekwalifiseer is slegs 10% van die bevolking uitmaak, is dit sinneloos om vordering te meet teen die meer as 70% van die bevolking wat swart is. Praat dus liever van die ekonomiese lewensvatbare bevolking en plaas groter klem op die investeringsrol van die sakesektor in die ontwikkeling van 'n verskeidenheid kritiese vaardighede en kwalifikasies vir al die sektore.

“'n Verdere belangrike bevinding van die navorsing is dat die leierskapdisiplines en leierskappraktyke van die toekoms nie outomaties tydens die proses van verandering ontwikkel nie. Daar is eerder verskeie fases van leer en leierskap in die veranderingsiklus wat onsekerheid en onbevoegdheid by leiers skep wat dalk voorheen baie bekwaam en vol selfvertroue was,” verduidelik hy.

“Ons 'n variasie van die toeganklike U-kurwe van verandering uit van die werk van Otto Scharmer asook dié van Hersey en Blanchard gebruik om die proses te ondersoek. Dit wys vir ons dat mense wat verandering aanpak onvermydelik deur 'n tydperk van relatiewe onbevoegdheid gaan as dit kom by die hantering van nuwe uitdagings. As mense nie aandag hieraan skenk nie, word verandering belemmer.”

Die behoefte aan bestuursbetrokkenheid

Nóg 'n belangrike bevinding van die navorsing is dat verbintenis tot verandering van bo af moet kom. Die navorsing dui egter daarop dat bestuursbetrokkenheid by transformasie en bestuur se begrip van transformasie in Suid-Afrikaanse ondernemings laag is. Selfs waar hulle betrokke is by aanvanklike inisiatiewe om verandering te dryf, verloor uitvoerende hoofde en lede van uitvoerende komitees dikwels vinnig hul voeling met die proses. Hulle deleger té veel té vinnig aan ander en bly nie ten nouste by die proses betrokke nie.

Volgens die jongste verslag van die Kommissie vir Diensbillikheid bekleet wit mense, wat 12% van Suid-Afrika se bevolking uitmaak, 65% van die topposisies in die land. Die syfers spreek duidelik en tog ontken talle ondernemings steeds die dringende behoefte aan transformasie.

Sommige ontkenners dring daarop aan dat mense “die toekoms agter hulle moet sit en moet aanbeweeg”. Maar vir 'n groot persentasie van die bevolking bly die verlede hul harde werklikheid.

Ontkenning manifesteer ook op ander maniere, sê die navorsing. Talle organisasies kom meer winsgewend voor as wat hulle werklik is omdat hulle gereeld wins aanteken wat te hoog is. Die werklike rede hiervoor is hul lae investeringsvlakke in noodsaaklike langtermynontwikkeling – soos vaardighedsontwikkeling, bestuursontwikkeling, innovasie, en navorsing en ontwikkeling.

“Ontkenning bemoeilik transformasie,” sê Nel ten slotte. “Die navorsing bevestig dat eerlike dialoog uiters belangrik is. Oop betrokkenheid en voorstelle wat geregtigheid toepas op maniere wat nie die indruk skep dat daar toegegee word aan 'n spesifieke groep nie is noodsaaklik om sinvolle verandering in 'n realiteit te omskep.”

Belangrike bevindings uit die navorsing

- Sosio-ekonomiese verandering in Suid-Afrika het sedert 1994 ver agter politieke verandering uitgesak.
- Die sakebedryf het nog nie sy rol as die dryfkrag agter transformasie in maatskappye ten volle aanvaar nie.
- Die behaling van rasgelykheid, gender-gelykheid en diversiteit sonder 'n diepgrondige kultuurskuif vervang bloot 'n outokrasie van wit leiers met 'n outokrasie van swart leiers.
- Transformasie moet ten nouste gekoppel word aan prestasie en die instandhouding van volhoubare prestasie en dienslewering.
- Daar is onvoldoende dialoog oor hoe om organisasies in die privaat en openbare sektore suksesvol te transformeer.
- Openhartige gesprekke, ongeag hoe ongemaklik dit ons maak, is nodig om sinvolle verandering moontlik te maak.

Enige kommentaar oor hierdie artikel? Om kommentaar te lewer, [klik hier](http://thoughtprint.usb.ac.za/Pages/Change-is-too-slow-a'-coming.aspx) of gaan na die USB se ThoughtPrint-webwerf by <http://thoughtprint.usb.ac.za/Pages/Change-is-too-slow-a'-coming.aspx>.